



# Plano Estratégico

2023 – 2028

ISEIT de Almada

Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada

## Índice

INTRODUÇÃO .....	3
MISSÃO .....	3
VISÃO .....	3
VALORES .....	4
SOBRE A ENTIDADE INSTITUIDORA .....	4
EIXOS ESTRATÉGICOS.....	5
1. Ensino e Aprendizagem .....	5
2. Investigação .....	5
3. Transferência de Conhecimento .....	6
4. Pessoas .....	7
5. Internacionalização.....	7
6. Governação e Gestão Estratégica .....	8
INDICADORES E METAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2023-2028: ISEIT DE ALMADA.....	10

## Introdução

O Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada (ISEIT/Almada) é um estabelecimento de ensino superior universitário, criado pelo Instituto Piaget, com interesse público reconhecido pelo Decreto-lei n.º 210/96, publicado no Diário da República, 1ª série, n.º 267, de 18 de novembro. O ISEIT/Almada inclui-se no ramo de ensino consignado na alínea l) do n.º 1 do artigo 4.º do Código Cooperativo, no artigo 11.º da Lei de Bases do Sistema educativo e no artigo 5.º da lei n.º 62/2007, de 10 de setembro (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior).

Situado no concelho de Almada, o ISEIT/Almada oferece formação graduada e pós-graduada nas áreas da Educação Física e Desporto, Gestão e Psicologia. A sua oferta formativa está em permanente atualização e tem vindo a ser incrementada, incluindo, de momento, cursos de licenciatura, mestrado e pós-graduação, promovendo investigação transdisciplinar e contribuindo para a formação de quadros especializados.

O plano estratégico do ISEIT/Almada é balizado e orientado pelo plano estratégico da sua entidade instituidora, o *Instituto Piaget - Cooperativa para o Desenvolvimento Humano, integral e Ecológico, CRL*. Será um plano elaborado em cascata, obedecendo às orientações e ao rumo definido pelo Instituto Piaget.

## Missão

O ISEIT/Almada é uma estrutura social que visa o desenvolvimento, e a transmissão e difusão da cultura numa perspetiva transdisciplinar, procurando:

- a) Participar de forma ativa e inovadora, no reforço do desenvolvimento humano, integral e ecológico, dos diferentes grupos etários e sociais, em cada sociedade, e das diferentes etnias, comunidades e povos;
- b) Promover e defender um conceito e prática social do desenvolvimento, num sentido integral, diversificador, ecológico, humanista e criativo de indivíduos e sociedades;
- c) Formar humanamente, profissionalmente, culturalmente, cientificamente e tecnicamente;
- d) Realizar investigação apta a suportar e completar as ações de ensino e aprendizagem;
- e) Realizar investigação orientada mais diretamente para o avanço do conhecimento e para a resolução de problemas concretos apresentados pela sociedade;
- f) Efetuar Intercâmbio científico, técnico e cultural, com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- g) Contribuir para o desenvolvimento do país e, particularmente, do distrito de Setúbal.

## Visão

O ISEIT/Almada pretende ser em 2028 uma referência do ensino universitário no distrito de Setúbal, consolidando dos projetos de educação e formação e procurando a excelência dentro da sua oferta formativa, promovendo a investigação científica em nichos necessários ao desenvolvimento humano e social no distrito, colaborando na disseminação cultural e aprofundando a proximidade com as instituições do distrito numa perspetiva de intervenção comunitária de forma inter e transdisciplinar, assentes na liberdade científica, pedagógica e criativa, na proximidade, nos valores humanos fundamentais e no trabalho em rede.

## Valores

O ISEIT/Almada norteia a execução do seu rumo estratégico para atingir a visão, e o desempenho da sua missão, segundo os mesmos valores do Instituto Piaget, sua entidade instituidora:

- Respeito e valorização das pessoas;
- Cooperativismo e responsabilidade social;
- Ética e integridade;
- Liderança responsável;
- Qualidade e melhoria contínua;
- Inovação e criatividade;
- Envolvimento com as comunidades locais, nacionais e internacionais.

## Sobre a Entidade Instituidora

O Instituto Piaget (IP) tutela Instituições de Ensino Superior (IES) comprometidas com a qualidade acadêmica e a formação integral dos seus estudantes. O Plano Estratégico apresenta uma visão abrangente da nossa estratégia institucional para os próximos anos, destacando os objetivos, valores e ações que impulsionarão o nosso crescimento e impacto positivo na sociedade.

No IP acreditamos que a educação é uma ferramenta poderosa para transformar vidas e construir um futuro melhor, através de um ambiente educacional enriquecedor, que promova a aprendizagem ativa, a investigação científica, o desenvolvimento pessoal dos nossos estudantes e colaboradores e a capacitação das comunidades.

Com mais de 40 anos de experiência, consolidamos a nossa posição como entidade instituidora de IES de referência, oferecendo formação graduada, pós-graduada e de especialização em diferentes áreas do conhecimento. Os nossos cursos são ministrados por equipas docentes altamente qualificadas, apoiadas por equipas técnicas especializadas e comprometidas com a qualidade do ensino, numa lógica de proximidade dos estudantes.

Reconhecendo que o cenário educacional está em constante evolução, é essencial uma abordagem estratégica e adaptável. Este Plano Estratégico foi construído partindo dessa base, traçando diretrizes claras para fortalecer a nossa posição como entidade instituidora de referência no contexto do ensino superior, alinhada com as exigências da sociedade e as transformações do mercado de trabalho.

A nossa estratégia abrange áreas-chave, definidas como *Eixos Estratégicos*, que traduzem o compromisso com a promoção de uma cultura de excelência em todos os aspetos de nossa instituição, procurando constantemente melhorar a qualidade e inovação dos nossos programas, fortalecer os nossos recursos e infraestruturas, e oferecer um apoio efetivo aos nossos estudantes e restante comunidade académica.

Neste Plano Estratégico apresentamos detalhes das metas e ações que visam fazer do IP um espaço dinâmico de aprendizagem, onde os estudantes são incentivados a desenvolver competências, conhecimentos, atitudes e valores que os capacitarão a ser agentes de mudança na sua comunidade e no mundo.

Entendemos os próximos anos como uma jornada transformadora, com o futuro a começar no Instituto Piaget.

## Eixos Estratégicos

A estratégia do ISEIT/Almada é declinada do plano estratégico da sua entidade instituidora, e assenta em seis *Eixos Estratégicos*, que constituem os pilares fundamentais que guiam as nossas ações e direcionam o desenvolvimento institucional: 1) *Ensino e Aprendizagem*; 2) *Investigação*; 3) *Transferência de conhecimento*; 4) *Pessoas*; 5) *Internacionalização*; e 6) *Governança e Gestão estratégica*. Através deles, pretendemos promover a qualidade do ensino e das aprendizagens, estimular a produção de conhecimento científico, estabelecer parcerias estratégicas, valorizar as pessoas (estudantes e colaboradores internos e externos), fortalecer a presença global e garantir uma gestão eficiente e alinhada com os nossos objetivos estratégicos.

### 1. Ensino e Aprendizagem

O eixo estratégico de ensino e aprendizagem é a base sólida sobre a qual o IP constrói a sua qualidade académica. Damos prioridade à promoção de um ambiente educacional enriquecedor, que estimule a aprendizagem ativa, criativa e significativa dos nossos estudantes. Os nossos programas de ensino são cuidadosamente concebidos para proporcionar uma formação de qualidade, atualizada e ajustada às exigências do mercado de trabalho, assente em metodologias pedagógicas inovadoras, alinhadas com a missão e visão institucional.

O nosso ensino é baseado numa abordagem que integra as competências técnicas com as humanísticas, combinando o uso de tecnologias com a valorização das competências cognitivas, metacognitivas e socioemocionais dos estudantes, para que se tornem cidadãos completos e responsáveis, com voz ativa no exercício da cidadania local e global.

Valorizamos o desenvolvimento do pensamento crítico e criativo, incentivando os estudantes a questionar, analisar e resolver problemas complexos, formando profissionais preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho, com plasticidade de competências e pensamento inovador.

Promovemos a integração entre a teoria e a prática, proporcionando contextos de aprendizagem baseados na experimentação, que permitam aos estudantes aplicar os conhecimentos adquiridos em contextos reais, e integrados nos processos de investigação com impacto na sociedade.

Através do eixo de ensino e aprendizagem, estamos comprometidos em oferecer uma experiência educacional transformadora, que potencialize o crescimento intelectual e pessoal de cada estudante que passa pelo IP.

#### Objetivos estratégicos:

1. Promover um ensino humanista, integrador, baseado na experimentação e em metodologias pedagógicas inovadoras;
2. Promover a implementação de ideias (co)criativas de estudantes e docentes;
3. Promover a ligação dos contextos de ensino e aprendizagem à investigação com alto impacto social;
4. Oferecer Planos de Estudo inovadores que respondam às exigências de formação inicial e ao longo da vida, com identidade do IP.

### 2. Investigação

O eixo estratégico da investigação no IP está comprometido em promover a produção de investigação de alto impacto social. Desenvolvemos projetos e estudos que abordem questões relevantes para a sociedade, com o objetivo de gerar conhecimento que contribua para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Valorizamos a intervenção comunitária como parte essencial da nossa atividade de investigação, trabalhando em estreita colaboração com as comunidades locais e parceiros externos, procurando soluções e intervenções que beneficiem diretamente as pessoas e os contextos em que atuamos.

Promovemos o envolvimento ativo de docentes e estudantes em projetos de investigação, incentivando a sua participação e contribuição para o avanço científico. Acreditamos que essa colaboração enriquece a formação académica dos estudantes e fortalece a qualidade da investigação realizada.

Estabelecemos parcerias estratégicas e procuramos captar recursos e financiamento externo que permitam expandir a capacidade de investigação e desenvolvimento.

Valorizamos o trabalho em rede e o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, através das quais pretendemos potenciar a constituição de massa crítica, fortalecer a capacidade de investigação, ampliar perspectivas e aumentar o impacto dos resultados.

Estamos comprometidos em captar e reter investigadores altamente qualificados, criando um ambiente estimulante e oportunidades de desenvolvimento profissional. Procuramos atrair talentos e proporcionar as condições necessárias para que eles realizem investigação de excelência no IP.

No IP, a investigação é valorizada como um pilar essencial, impulsionando a inovação, o desenvolvimento social e tecnológico e o avanço do conhecimento. Estamos comprometidos em realizar investigação de qualidade, com foco no impacto social e na transformação positiva da sociedade.

#### Objetivos estratégicos:

1. Aumentar a produção de investigação com alto impacto social;
2. Incrementar a participação de docentes e estudantes nas atividades de I&D;
3. Estabelecer parcerias com entidades externas, que promovam a colaboração inter e transdisciplinar das estruturas de investigação do IP e que potenciem espaços e redes de inovação;
4. Melhorar as estruturas de suporte e mecanismos de apoio à investigação;
5. Captar e reter investigadores altamente qualificados.

### 3. Transferência de Conhecimento

O eixo estratégico de Transferência de Conhecimento está centrado na formação e na investigação com grande impacto social, promovendo a criação de valor numa lógica humanista e de responsabilidade social.

Procuramos ligar o IP com a sociedade, através de iniciativas de transferência que visem melhorar a vida das pessoas e contribuir para o desenvolvimento da comunidade, indo além das fronteiras da academia, compartilhando o conhecimento de forma acessível e relevante.

Através de programas de formação contínua, capacitamos profissionais e organizações, dotando-os com competências e ferramentas indispensáveis para enfrentar os desafios da atualidade. Valorizamos a aplicabilidade do conhecimento, promovendo soluções concretas para problemas reais.

Promovemos a investigação com alto impacto social, focada em questões relevantes e emergentes, criando um ambiente propício para a geração de conhecimento que traga benefícios tangíveis à sociedade, abordando desafios sociais, económicos e ambientais.

Na lógica humanista e de responsabilidade social que nos caracterizam, envolvemos a comunidade e os diferentes *stakeholders* no processo de transferência de conhecimento, estabelecendo parcerias com instituições, empresas e organizações da sociedade civil, fortalecendo as relações entre academia e sociedade.

No IP, o eixo estratégico de Transferência de Conhecimento visa tornar o conhecimento acessível e aplicável, gerando valor para a sociedade. Acreditamos no poder transformador da educação e da investigação, trabalhando em prol do desenvolvimento sustentável e do bem-estar coletivo.

#### Objetivos estratégicos:

1. Aumentar a transferência de conhecimento de valor acrescentado para a sociedade;
2. Colaborar no desenvolvimento local, regional e nacional.

#### 4. Pessoas

O eixo estratégico de Pessoas tem como foco principal a capacitação, valorização e desenvolvimento contínuo de docentes, não docentes e estudantes. Acreditamos que investir nas pessoas é fundamental para o sucesso da instituição, promovendo um ambiente que incentive o crescimento profissional e pessoal, valorizando simultaneamente a liberdade de expressar a diversidade de ideias e pensamentos, e a co-construção do conhecimento.

Investimos na capacitação dos docentes, oferecendo programas de capacitação pedagógica e atualização científica, incentivando a participação em conferências, seminários e workshops. Valorizamos a excelência no ensino e no acompanhamento dos estudantes, proporcionando um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento profissional e a realização pessoal.

Valorizamos os não docentes investindo em programas de formação e capacitação, visando o aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais. Reconhecemos a importância desses profissionais no funcionamento eficiente da instituição, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho estimulante e gratificante.

Criamos um ambiente inclusivo e participativo para os estudantes, que estimule a expressão de ideias, o diálogo e o desenvolvimento de competências transversais (*soft skills*). Promovemos atividades extracurriculares, programas de tutoria e orientação académica, a participação em programas de mobilidade e estágios, e fomentamos a participação em projetos de investigação e extensão como parte integrante da sua formação. Apoiamos os mais desprotegidos através da ação social escolar, promovendo a equidade e a liberdade para aprender, e facilitamos a transição dos diplomados para o mercado de trabalho.

No IP, acreditamos que a valorização das pessoas e a promoção de um ambiente de liberdade de expressão e co-construção do conhecimento são fundamentais para o crescimento e sucesso de todos os membros da comunidade académica. Promovemos uma cultura de identidade e de pertença, promovendo o crescimento profissional e pessoal, para construir uma instituição de excelência.

#### Objetivos estratégicos:

1. Criar condições para a qualificação e formação contínua do pessoal docente e não docente;
2. Promover e valorizar a progressão profissional do pessoal docente e não docente;
3. Apoiar os estudantes durante o seu percurso no IP e na transição para o mercado de trabalho;
4. Transformar as pessoas que colaboram no IP em agentes de mudança na sociedade.

#### 5. Internacionalização

O eixo estratégico da Internacionalização tem dois grandes objetivos: por um lado externalizar o ensino e o conhecimento e, por outro, captar novos públicos. Pretendemos expandir as nossas fronteiras, promovendo a troca de experiências e o enriquecimento mútuo através da colaboração com instituições de ensino e investigação em todo o mundo, privilegiando a atual presença do IP em vários países da lusofonia (Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Brasil).

Promovemos parcerias internacionais de grande prestígio, estabelecidas no âmbito de *projetos Erasmus+* ou do *programa Horizonte Europa*, potenciando uma crescente aproximação entre a educação e a investigação, em alinhamento com as recentes orientações da Comissão Europeia. Estas parcerias criam oportunidades de intercâmbio, investigação conjunta e desenvolvimento de programas académicos inovadores, promovendo a visibilidade internacional do IP.

A mobilidade de estudantes, docentes e não docentes é outra prioridade na nossa estratégia de internacionalização, oferecendo aos participantes a possibilidade de vivenciar novas culturas, melhorar competências académicas e técnicas, e desenvolver uma mentalidade global em toda a comunidade académica. O IP está comprometido com as orientações europeias para as questões da diversidade, inclusão e igualdade de género, assim como com a implementação de práticas sustentadas nos princípios da justiça social e na garantia dos direitos humanos.

A estratégia de internacionalização do IP contribuirá para o aumento do reconhecimento institucional, facilitando a captação de estudantes estrangeiros, o que a longo prazo concorrerá para a sustentabilidade da instituição. Além disso, receber estudantes internacionais enriquece o ambiente académico, promove a diversidade cultural e cria um espaço de intercâmbio e aprendizagem multicultural.

No IP, a internacionalização é uma estratégia fundamental para enriquecer a formação académica e pessoal de nossa comunidade, fortalecendo a nossa posição como uma instituição de referência na lusofonia e expandindo a nossa influência além-fronteiras, ligando estudantes, docentes e não docentes numa rede global de conhecimento.

#### Objetivos estratégicos:

1. Aumentar o número de parcerias internacionais (em ensino e I&D);
2. Promover as condições e atratividade para a mobilidade de estudantes, docentes e não docentes;
3. Promover a captação de estudantes estrangeiros.

## 6. Governação e Gestão Estratégica

A governação e gestão estratégica do IP são fundamentais para assegurar IES de qualidade e com visão de futuro. Neste eixo estratégico, concentramos os nossos esforços em políticas e práticas que promovam a gestão da qualidade, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, os sistemas de informação e a transição digital, e a comunicação institucional.

Para garantir a qualidade em todas as nossas atividades, adotamos um sistema de gestão (SIGQ) abrangente e procuramos melhorar continuamente os nossos processos, avaliando regularmente a eficácia da oferta formativa, serviços e suporte aos estudantes. Através de avaliações internas e externas, asseguramos o cumprimento das expectativas e exigências dos estudantes e de toda a comunidade académica.

A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são prioridades da governação e gestão estratégica. Implementamos políticas alinhadas com a Agenda 2030 da União Europeia ao nível do desenvolvimento sustentável (no âmbito social, económico e ambiental), promovendo a coesão institucional, a igualdade de oportunidades e diversidade, a promoção de maior equilíbrio entre a vida profissional e restantes dimensões da vida individual, conduzindo a uma instituição mais eficaz. O compromisso com o desenvolvimento sustentável orienta-nos a adotar práticas que minimizem o impacto ambiental e promovam a sustentabilidade em todas as esferas de atuação da instituição.

Estamos empenhados em acompanhar as tendências e as exigências da era digital, e para isso promovemos a transição digital em todas as áreas do IP, investindo em sistemas de informação avançados que facilitem a digitalização de processos académicos e administrativos, garantindo transparência e agilidade, e tornando a gestão mais eficiente e eficaz. Simultaneamente, estamos também empenhados em capacitar os nossos



estudantes e colaboradores com as competências necessárias para enfrentar os desafios de um mundo digital em constante evolução.

Valorizamos a comunicação institucional como um pilar essencial, promovendo a transparência e a disseminação de informações relevantes para todos os envolvidos na comunidade académica e *stakeholders* externos.

Em resumo, o eixo estratégico de governação e gestão estratégica do IP é orientado por políticas e práticas que nos permitem ser IES atualizadas, adaptadas às necessidades do presente e preparadas para enfrentar os desafios do futuro.

#### Objetivos estratégicos:

1. Consolidar o modelo de governação;
2. Salvar a sustentabilidade económica e financeira;
3. Melhorar a qualidade institucional;
4. Estabelecer alianças estratégicas com *stakeholders* de referência;
5. Assumir o compromisso com a RS e os ODS;
6. Promover uma comunicação institucional coerente e eficaz;
7. Consolidar o plano de transição digital do IP.

## Indicadores e Metas do Plano Estratégico 2023-2028: ISEIT de Almada

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Metas
1. Ensino e Aprendizagem	1.1. Promover um ensino humanista, integrador, baseado na experimentação e em metodologias pedagógicas inovadoras	<p>1.1.1. Promover um ensino humanista que valorize o desenvolvimento integral dos estudantes, facilitando a aquisição de conhecimentos, assim como competências socioemocionais.</p> <p>1.1.2. Promover a interação curricular, estabelecendo ligações entre UC de diferentes áreas de conhecimento, proporcionando uma visão holística e interdisciplinar.</p> <p>1.1.3. Estimular a experimentação e aprendizagem prática, criando oportunidades para a aplicação de conhecimentos teóricos em situações reais.</p> <p>1.1.4. Promover metodologias pedagógicas inovadoras (ex.: ensino baseado em problemas; aprendizagem cooperativa, gamificação, ...)</p>	<p>001. % de ECTS com conteúdos humanistas e/ou de desenvolvimento pessoal</p> <p>002. % de ECTS com interação curricular (ex.: trabalhos em conjunto, ...)</p> <p>003. % de estudantes que participam em estágios ou outros contextos de experimentação e aprendizagem prática</p> <p>004. % de ECTS que recorrem a metodologias pedagógicas inovadoras e diversificadas</p>	<p>001. N.º de ECTS das UC com conteúdos humanistas e/ou de desenvolvimento pessoal / N.º total de ECTS</p> <p>002. N.º de ECTS com interação curricular das UC / N.º total de ECTS</p> <p>003. N.º de estudantes que participam em estágios ou outros contextos de experimentação e aprendizagem prática / N.º total de estudantes</p> <p>004. N.º de ECTS que recorrem a metodologias pedagógicas inovadoras e diversificadas / N.º total de ECTS</p>	<p>001. 25%</p> <p>002. 25%</p> <p>003. 50%</p> <p>004. 75%</p>
	1.2. Promover a implementação de ideias cocriativas de estudantes e docentes	<p>1.2.1. Criar espaços físicos ou virtuais que incentivem a colaboração e partilha de ideias entre estudantes e docentes, promovendo a criação conjunta de soluções inovadoras;</p> <p>1.2.2. Implementar programas ou eventos (internos ou em parcerias com empresas e organizações externas) que estimulem a participação ativa da comunidade académica na geração de ideias e no desenvolvimento de ações pautadas pela criatividade e potencial empreendedor.</p> <p>1.2.3. Criar mecanismos de reconhecimento e incentivo para as melhores ideias, através de prémios, bolsas de estudo, oportunidades de financiamento ou participação em programas de incubação e aceleração de <i>start-ups</i>.</p>	<p>005. % de estudantes que participam nesses espaços físicos ou virtuais</p> <p>006. % de docentes que participam nesses espaços físicos ou virtuais</p> <p>007. N.º de programas ou eventos</p> <p>008. N.º de bolsas, prémios e financiamentos atribuídos</p>	<p>005. N.º de estudantes que participam nesses espaços físicos ou virtuais / N.º total de estudantes</p> <p>006. N.º de docentes que participam nesses espaços físicos ou virtuais / N.º total de docentes</p> <p>007. N.º de programas ou eventos</p> <p>008. N.º de bolsas, prémios e financiamentos atribuídos</p>	<p>005. 25%</p> <p>006. 25%</p> <p>007. 2 / ano</p> <p>008. 3 / ano</p>
	1.3. Promover a ligação dos contextos de ensino e aprendizagem à investigação com alto impacto social	<p>1.3.1. Promover metodologias de ensino e aprendizagem que estimulem a participação dos estudantes nos processos de investigação.</p> <p>1.3.2. Integrar a investigação nos currículos dos cursos, relacionando o conteúdo teórico com problemas reais da sociedade, estimulando os estudantes a aplicar os seus conhecimentos na resolução de questões sociais relevantes.</p>	<p>009. % de ECTS onde se usam metodologias pedagógicas que estimulem a participação dos estudantes na investigação.</p> <p>010. % de ECTS que relacionam os conteúdos programáticos da UC com problemas reais da sociedade e o estado da arte em investigação</p>	<p>009. N.º de ECTS das UC onde se usam metodologias pedagógicas que estimulem a participação dos estudantes na investigação / N.º total de ECTS</p> <p>010. N.º de ECTS das UC que relacionam os conteúdos programáticos com problemas reais da sociedade e o estado da arte em investigação (evidência nos</p>	<p>009. 50% até 2028</p> <p>010. 75% até 2028</p>

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Metas
			(evidência nos objetivos de aprendizagem e conteúdos programáticos das FUC).	objetivos de aprendizagem e conteúdos programáticos das FUC) / N.º total de ECTS	
	<b>1.4. Implementar Planos de Estudo inovadores que respondam às exigências de formação inicial e ao longo da vida, com identidade do IP</b>	<p>1.4.1. Implementar Planos de Estudo inovadores, flexíveis e adaptáveis, em áreas emergentes do conhecimento, capazes de responder às transformações sociais e às exigências da formação inicial e contínua dos estudantes.</p> <p>1.4.2. Preservar a identidade do IP nos Planos de Estudo, valorizando os princípios humanistas, a responsabilidade social, a ética e a cidadania, a consciência socioambiental e a formação integral dos estudantes.</p>	<p>011. % de Planos de Estudos que cumprem os critérios do 1.4.1.</p> <p>012. % de ECTS que contenham princípios identitários, presentes em cada Plano de Estudos.</p>	<p>011. N.º de Planos de Estudos que cumprem os critérios do 1.4.1 / N.º total de Planos de Estudos</p> <p>012. N.º de ECTS das UC que contenham princípios identitários do IP / N.º total de ECTS</p>	<p>011. 50% até 2028</p> <p>012. 20% até 2028</p>
2. Investigação	<b>2.1. Aumentar a produção de investigação com alto impacto social</b>	<p>2.1.1. Estimular a produção científica (artigos, livros e capítulos de livros).</p> <p>2.1.2. Promover projetos de investigação de alto impacto social.</p> <p>2.1.3. Promover projetos de investigação interdisciplinares.</p>	<p>013. Rácio de publicações científicas por n.º de docentes (ETI) por ano</p> <p>014. % de projetos de investigação de alto impacto social</p> <p>015. % de projetos de investigação interdisciplinares</p>	<p>013. N.º de publicações científicas / N.º de docentes (ETI) / ano</p> <p>014. N.º de projetos de investigação de alto impacto social / N.º total de projetos</p> <p>015. N.º de projetos de investigação interdisciplinares / N.º total de projetos de investigação</p>	<p>013. 3 publicações / docente ETI / ano</p> <p>014. 50% até 2028</p> <p>015. 15% até 2028</p>
	<b>2.2. Incrementar a participação de docentes e estudantes nas atividades de I&amp;D</b>	<p>2.2.1. Promover programas de divulgação e informação que sensibilizem docentes e estudantes para se envolverem ativamente em atividades de I&amp;D.</p> <p>2.2.2. Estabelecer incentivos e reconhecimento para a participação de docentes e estudantes em projetos de I&amp;D (ex.: bolsas de investigação, créditos académicos ou oportunidades de publicação).</p> <p>2.2.3. Integrar nas UC, atividades decorrentes dos projetos de investigação.</p>	<p>016. N.º de ações de divulgação e informação sobre I&amp;D</p> <p>017. % de docentes que participam em projetos de investigação</p> <p>018. % de estudantes que participam em projetos de investigação</p> <p>019. % de docentes abrangidos por incentivos ou reconhecimentos</p> <p>020. % de UC que integram atividades de projetos de investigação</p>	<p>016. N.º de ações</p> <p>017. N.º docentes que participam em projetos de investigação / N.º total de docentes</p> <p>018. N.º de estudantes que participam em projetos de investigação / N.º total de estudantes</p> <p>019. N.º de docentes abrangidos por incentivos ou reconhecimentos / N.º total de docentes</p> <p>020. N.º de UC que integram atividades de projetos de investigação / N.º total de UC</p>	<p>016. 2 / ano</p> <p>017. 50%</p> <p>018. 25%</p> <p>019. 10%</p> <p>020. 10% até 2028</p>
	<b>2.3. Estabelecer parcerias com entidades externas, que promovam a colaboração inter e transdisciplinar das estruturas de investigação do IP e que potenciem espaços e redes de inovação</b>	<p>2.3.1. Formalizar parcerias estratégicas com entidades externas.</p> <p>2.3.2. Promover a participação em projetos e atividades de investigação conjuntos, com investigadores de diferentes UI.</p> <p>2.3.3. Promover a participação em redes e programas de intercâmbio e mobilidade de investigadores.</p>	<p>021. N.º de protocolos formalizados com entidades externas</p> <p>022. % de projetos e atividades de investigação conjuntas</p> <p>023. N.º de redes e programas de intercâmbio e mobilidade de investigadores</p>	<p>021. N.º de protocolos formalizados com entidades externas</p> <p>022. N.º de projetos e atividades de investigação conjuntas / N.º total de projetos e atividades de investigação</p> <p>023. N.º de redes e programas de intercâmbio e mobilidade de investigadores</p>	<p>021. 2 ativos por ano</p> <p>022. 5%</p> <p>023. 2 ativas por ano</p>

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Metas
	2.4. Melhorar as estruturas de suporte e mecanismos de apoio à investigação	<p>2.4.1. Melhorar a infraestrutura física e tecnológica com recursos adequados e atualizados para a realização de atividades de I&amp;D.</p> <p>2.4.2. Reforçar os serviços de apoio técnico e administrativo, garantindo um suporte eficiente e ágil aos investigadores em todas as fases do processo de investigação.</p> <p>2.4.3. Implementar programas de capacitação e formação para os investigadores, visando aprimorar suas habilidades em áreas como a submissão de candidaturas para financiamento externo, redação científica, gestão de projetos e utilização de ferramentas de análise de dados.</p> <p>2.4.4. Criar mecanismos de reconhecimento de mérito científico das equipas responsáveis pelos projetos com maior capacidade de atração de financiamento externo.</p>	<p>024. % da receita anual usada para melhorar as infraestruturas físicas e tecnológicas para atividades I&amp;D</p> <p>025. % de RH (ETI) afetos aos serviços de apoio técnico e administrativo de investigação</p> <p>026. N.º de programas</p> <p>027. N.º de mecanismos que contribuem para o reconhecimento do mérito</p>	<p>024. Receita total anual / receita anual usada para melhorar as infraestruturas físicas e tecnológicas para atividades I&amp;D</p> <p>025. N.º de RH (ETI) afetos aos serviços de apoio técnico e administrativo de investigação / N.º de investigadores (ETI)</p> <p>026. N.º de programas</p> <p>027. N.º de mecanismos</p>	<p>024. 5%</p> <p>025. 5%</p> <p>026. 1 por ano</p> <p>027. 2</p>
	2.5. Captar e reter investigadores altamente qualificados	<p>2.5.1. Implementar programas de captação de talentos para atrair investigadores altamente qualificados.</p> <p>2.5.2. Oferecer condições atrativas de trabalho e desenvolvimento profissional para reter investigadores talentosos.</p> <p>2.5.3. Estabelecer parcerias com instituições de referência, para fortalecer a atração e retenção de investigadores.</p>	<p>028. N.º de programas criados e em funcionamento</p> <p>029. Criação e implementação de plano de incentivos para pessoal docente e não docente investigador</p> <p>030. N.º de parcerias</p>	<p>028. N.º de programas</p> <p>029. Plano de incentivos</p> <p>030. N.º de parcerias</p>	<p>028. 1</p> <p>029. 1</p> <p>030. 2</p>
3. Transferência de Conhecimento	3.1. Aumentar a transferência de conhecimento de valor acrescentado para a sociedade	<p>3.1.1. Desenvolver programas de transferência de conhecimento (ex.: cursos, workshops, eventos e ações de voluntariado), que respondam às necessidades identificadas nas comunidades.</p> <p>3.1.2. Proporcionar formação especializada para profissionais e organizações, capacitando-os a utilizar ferramentas que solucionem os seus problemas reais.</p> <p>3.1.3. Aplicar o conhecimento científico decorrente dos projetos de investigação, em produtos e ações que tragam benefícios tangíveis para a sociedade.</p>	<p>031. N.º de programas</p> <p>032. N.º de pessoas abrangidas</p> <p>033. N.º de produtos e ações de aplicação de conhecimento</p>	<p>031. N.º de programas</p> <p>032. N.º de pessoas abrangidas</p> <p>033. N.º de produtos e ações de aplicação de conhecimento</p>	<p>031. 5 / ano</p> <p>032. 100 / ano</p> <p>033. 2 / ano</p>
	3.2. Colaborar no desenvolvimento local, regional e nacional	3.2.1. Participar em plataformas ou redes de intervenção social e económica para a resolução de problemas concretos.	034. N.º de plataformas/redes em que participamos com uma ação concreta	034. N.º de plataformas ou redes	034. 2

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Metas
4. Pessoas	4.1. Criar condições para a qualificação e formação contínua do pessoal docente e não docente	4.1.1. Implementar programas de formação contínua, científica e pedagógica dos docentes; 4.1.2. Implementar programas de formação contínua e técnica do pessoal não docente.	035. N.º de horas de formação para docentes por ano 036. N.º de horas de formação para não docentes por ano 037. % de docentes que participaram na formação 038. % de não docentes que participaram na formação	035. N.º de horas de formação para docentes por ano 036. N.º de horas de formação para não docentes por ano 037. N.º de docentes que participaram na formação / N.º total de docentes 038. N.º de não docentes que participaram na formação / N.º total de não docentes	035. 50 horas / ano 036. 50 horas / ano 037. 75% 038. 90%
	4.2. Promover e valorizar a progressão académica e profissional do pessoal docente e não docente	4.2.1. Estabelecer incentivos e reconhecimentos que valorizem o desempenho do pessoal docente e não docente, com base na avaliação de desempenho e no cumprimento de metas institucionais, promovendo uma cultura de reconhecimento e estímulo ao crescimento académico e profissional. 4.2.2. Criar um programa de mentoria para o pessoal docente e não docente, que forneça suporte e orientação individualizada para o desenvolvimento de competências necessárias para a progressão académica e profissional.	039. N.º de incentivos e reconhecimentos para pessoal docente 040. N.º de incentivos e reconhecimentos para pessoal não docente 041. % de docentes envolvidos no programa de mentoria 042. % de não docentes envolvidos no programa de mentoria	039. N.º de incentivos e reconhecimentos para pessoal docente 040. N.º de incentivos e reconhecimentos para pessoal não docente 041. N.º de docentes envolvidos no programa de mentoria / N.º total de docentes 042. N.º de não docentes envolvidos no programa de mentoria / N.º total de não docentes	039. 2 040. 2 041. 15% 042. 15%
	4.3. Apoiar os estudantes durante o seu percurso no IP e na transição para o mercado de trabalho	4.3.1. Implementar um programa de ação social escolar que apoie os estudantes mais desprotegidos, promovendo equidade no acesso à educação, independentemente das circunstâncias socioeconómicas; 4.3.2. Realizar eventos e <i>workshops</i> de preparação para o mercado de trabalho, orientando os estudantes sobre currículos, entrevistas, desenvolvimento de competências profissionais e <i>networking</i> , facilitando a sua transição para o mercado de trabalho.	043. % de estudantes desfavorecidos apoiados 044. N.º de eventos que cumpram o 4.3.2 045. % de estudantes finalistas abrangidos pelos eventos do ponto anterior	043. N.º de estudantes desfavorecidos apoiados / N.º de estudantes identificados como desfavorecidos 044. N.º de eventos 045. N.º de estudantes participantes nos eventos / N.º total de estudantes finalistas	043. 50% 044. 1 / ano 045. 75%
	4.4. Transformar as pessoas que colaboram no IP, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e tornando-as agentes de mudança na sociedade	4.4.1. Promover programas de capacitação e sensibilização da comunidade académica, desenvolvendo competências e consciência sobre questões sociais, ambientais e éticas, a fim de capacitá-los como agentes de mudança na sociedade. 4.4.2. Incentivar a participação ativa da comunidade académica em projetos e iniciativas de responsabilidade social, com impacto direto na comunidade local e no meio ambiente, promovendo ações de voluntariado e comprometimento cívico.	046. N.º de programas de capacitação e sensibilização 047. % de colaboradores que participaram nos programas de capacitação e sensibilização 048. N.º de projetos e iniciativas de RS 049. % de colaboradores que participam em projetos e iniciativas de RS 050. N.º de programas de saúde e bem-estar	046. N.º de programas de capacitação e sensibilização 047. N.º de colaboradores que participaram nos programas de capacitação e sensibilização / N.º total de colaboradores 048. N.º de projetos e iniciativas de RS 049. N.º de colaboradores que participam em projetos e iniciativas de RS / N.º total de colaboradores 050. N.º de programas de saúde e bem-estar	046. 1 / ano 047. 50% 048. 1 / ano 049. 25% 050. 2 / ano 051. 50%

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Metas
		4.4.3. Implementar programas promotores de saúde e bem-estar da comunidade académica em diferentes dimensões, intra e interpessoais.	051. % de colaboradores que participaram nos programas de saúde e bem-estar	051. N.º de colaboradores que participaram nos programas de saúde e bem-estar / N.º total de colaboradores	
5. Internacionalização	5.1. Aumentar o número de parcerias internacionais (em ensino e I&D)	5.1.1. Identificar e estabelecer parcerias estratégicas com instituições internacionais de grande prestígio, visando o intercâmbio de conhecimentos, experiências e recursos, tanto no âmbito do ensino como da I&D; 5.1.2. Promover a participação ativa em redes e consórcios internacionais relevantes, para fortalecer a colaboração académica e científica, aumentar a visibilidade internacional do IP e potenciar oportunidades de financiamento e projetos conjuntos.	052. N.º de parcerias 053. N.º de redes e consórcios internacionais	052. N.º de parcerias 053. N.º de redes e consórcios internacionais	052. 2 / ano 053. 2 / ano
	5.2. Promover as condições e atratividade para a mobilidade de estudantes, docentes e não docentes	5.2.1. Informar e motivar a comunidade académica a participar em programas de mobilidade, criando espaços de partilha com outros que já estiveram envolvidos nestes programas; 5.2.2. Desenvolver programas de apoio à mobilidade, incluindo bolsas e subsídios; 5.2.3. Criar programas de acolhimento para estudantes estrangeiros, e espaços de diálogo e sensibilização para a promoção da justiça social e a construção de uma comunidade académica sustentada nos valores da igualdade, da tolerância e do respeito mútuo.	054. N.º de ações de promoção de programas de mobilidade 055. % de estudantes, docentes e não docentes envolvidos nas ações de promoção 056. N.º de programas de apoio à mobilidade 057. % de estudantes, docentes e não docentes que usufruíram de programas de apoio à mobilidade 058. N.º de programas de acolhimento para estudantes estrangeiros 059. % de estudantes estrangeiros envolvidos nos programas de acolhimento	054. N.º de ações de promoção de programas de mobilidade 055. N.º de estudantes, docentes e não docentes envolvidos nas ações de promoção / N.º total de estudantes, docentes e não docentes 056. N.º de programas de apoio à mobilidade 057. N.º de estudantes, docentes e não docentes que usufruíram de programas de apoio à mobilidade / N.º total de estudantes, docentes e não docentes 058. N.º de programas de acolhimento para estudantes estrangeiros 059. N.º de estudantes estrangeiros envolvidos nos programas de acolhimento / N.º total de estudantes estrangeiros	054. 1 / ano 055. 25% 056. 2 / ano 057. 10% 058. 1 / ano 059. 50%
	5.3. Promover a captação de estudantes estrangeiros	5.3.1. Desenvolver estratégias de marketing e comunicação direcionadas a mercados internacionais, destacando os programas académicos e diferenciais competitivos do IP (ex.: ensino de proximidade); 5.3.2. Mobilizar as redes estabelecidas pelo IP (ex.: parcerias com instituições externas, mobilidade de docentes, participação em projetos, ...) como forma de promoção do IP junto de mercados internacionais.	060. N.º de estratégias de marketing e comunicação desenvolvidas 061. N.º de ações de promoção do IP desenvolvidas nas suas redes 062. % de estudantes estrangeiros matriculados	060. N.º de estratégias de marketing e comunicação desenvolvidas 061. N.º de ações de promoção do IP desenvolvidas nas suas redes 062. N.º de estudantes estrangeiros matriculados / N.º total de estudantes matriculados	060. 2 / ano 061. 2 / ano 062. 10% até 2025 e 15% até 2028

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Metas
6. Governação e Gestão Estratégica	6.1. Consolidar o modelo de governação	<p>6.1.1. Reforçar a comunicação e o envolvimento dos membros da instituição, promovendo uma cultura participativa e transparente, através da partilha de informações, consulta e envolvimento em processos de tomada de decisão.</p> <p>6.1.2. Implementar práticas de gestão eficazes e eficientes, promovendo a simplificação de processos, a otimização de recursos e a melhoria contínua, visando a sustentabilidade e a excelência na governação do IP.</p>	<p>063. Criar o <i>Portal da Transparência</i> (com informações relevantes sobre decisões e mudanças na Instituição)</p> <p>064. % de departamentos e setores que promovem reuniões regulares e uma cultura participativa e transparente nos processos de tomada de decisão (ex.: SC/Direções; SC/Serviços locais; SC/UI; Direções/Coordenações de CE; Direção/Serviços; Coordenação de CE/Corpo docente; Coordenação de CE/Estudantes; ...)</p> <p>065. % de departamentos e setores com Manual de Procedimentos</p>	<p>063. Portal da Transparência</p> <p>064. N.º de departamentos e setores que promovem reuniões regulares / N.º total de departamentos e setores</p> <p>065. N.º de departamentos e setores com Manual de Procedimentos / N.º total de departamentos e setores</p>	<p>063. Disponível até 2025</p> <p>064. 75% até 2028</p> <p>065. 100% até 2028</p>
	6.2. Salvaguardar a sustentabilidade económica e financeira	<p>6.2.1. Diversificar as fontes de financiamento, buscando parcerias estratégicas, captação de recursos externos e desenvolvimento de projetos autossustentáveis para garantir a estabilidade e a sustentabilidade financeira do IP.</p> <p>6.2.2. Implementar práticas de gestão financeira rigorosas, monitorização regular, planeamento orçamental eficiente e controlo de custos, para maximizar os recursos disponíveis e garantir a sustentabilidade económica a longo prazo.</p>	<p>066. % de financiamento anual proveniente de outras fontes que não as propinas de estudantes</p> <p>067. % de departamentos e setores que operam sob orçamentação financeira e fazem projeção financeira regular (ex.: SC; IES; UI; ...)</p>	<p>066. Financiamento anual proveniente de outras fontes que não as propinas de estudantes / Financiamento total anual</p> <p>067. N.º de departamentos e setores que operam sob orçamentação financeira e fazem projeção financeira regular (ex.: SC; IES; UI; ...) / N.º total de departamentos e setores</p>	<p>066. 10% anual até 2028</p> <p>067. 50% até 2026 e 75% até 2028</p>
	6.3. Melhorar a qualidade institucional	<p>6.3.1. Promover a cultura da excelência e da melhoria contínua, incentivando a participação ativa de todos os membros da comunidade académica na busca pela qualidade, através de ações de formação, capacitação e reconhecimento dos contributos individuais e coletivos para a melhoria institucional;</p> <p>6.3.2. Certificar o SIGQ pela A3ES.</p>	<p>068. N.º de ações de formação, capacitação e reconhecimento dos contributos</p> <p>069. Certificação do SIGQ</p>	<p>068. N.º de ações de formação, capacitação e reconhecimento dos contributos</p> <p>069. Certificação do SIGQ.</p>	<p>068. 1 / ano</p> <p>069. Certificação do SIGQ até 2024</p>
	6.4. Estabelecer alianças estratégicas com <i>stakeholders</i> de referência	<p>6.4.1. Estabelecer parcerias estratégicas com organizações e <i>stakeholders</i> relevantes, promovendo a colaboração mútua, intercâmbio de conhecimentos e recursos, e a criação de sinergias;</p> <p>6.4.2. Desenvolver uma abordagem proativa na construção de relacionamentos duradouros com os <i>stakeholders</i>, promovendo uma comunicação</p>	<p>070. N.º de parcerias estratégicas estabelecidas</p> <p>071. N.º de ações de fortalecimento das parcerias</p>	<p>070. N.º de parcerias estratégicas estabelecidas</p> <p>071. N.º de ações de fortalecimento das parcerias</p>	<p>070. 2 / ano</p> <p>071. 1 / ano</p>

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Metas
		efetiva, compreensão mútua e alinhamento de objetivos, criando alianças estratégicas sólidas que impulsionem o crescimento e a influência do IP.			
	<b>6.5. Assumir o compromisso com a RS e os ODS</b>	<p>6.5.1. Conceber e implementar o Plano de Sustentabilidade;</p> <p>6.5.2. Conceber e implementar um Código de Ética para estudantes, docentes e não docentes;</p> <p>6.5.3. Promover atividades específicas de educação e consciencialização ambiental e de RS;</p> <p>6.5.4. Reforçar a utilização sustentável dos recursos e eficiência energética (água, eletricidade, papel, ...).</p>	<p>072. Plano de Sustentabilidade</p> <p>073. Código de Ética para estudantes, docentes e não docentes</p> <p>074. N.º de atividades de educação e consciencialização ambiental e de RS</p> <p>075. N.º de ações de promoção da utilização sustentável dos recursos e eficiência energética</p>	<p>072. Plano de Sustentabilidade</p> <p>073. Código de Ética para estudantes, docentes e não docentes</p> <p>074. N.º de atividades de educação e consciencialização ambiental e de RS</p> <p>075. N.º de ações de promoção da utilização sustentável dos recursos e eficiência energética</p>	<p>072. Disponível até 2025</p> <p>073. Disponível até 2024</p> <p>074. 1 / ano</p> <p>075. 1 / ano</p>
	<b>6.6. Promover uma comunicação institucional coerente e eficaz</b>	<p>6.6.1. Implementar um plano de comunicação abrangente, que inclua estratégias claras e consistentes para diferentes públicos-alvo, transmitindo mensagens institucionais de forma coerente e eficaz;</p> <p>6.6.2. Utilizar canais de comunicação diversificados, como plataformas digitais, redes sociais e eventos institucionais, para promover a divulgação ativa de informações relevantes, estimular a interação com a comunidade académica e externa, e fortalecer a imagem e reputação do IP.</p>	<p>076. Plano de Comunicação</p> <p>077. N.º de seguidores, impressões, alcance e interações</p>	<p>076. Plano de Comunicação</p> <p>077. N.º de seguidores, impressões, alcance e interações</p>	<p>076. Disponível até 2024</p> <p>077. Aumento anual de 10% até 2028</p>
	<b>6.7. Consolidar o plano de transição digital do IP</b>	<p>6.7.1. Implementar a infraestrutura tecnológica necessária para suportar a transição digital em todas as áreas e processos do IP;</p> <p>6.7.2. Formar e capacitar os colaboradores na utilização eficaz das tecnologias digitais, adotando práticas inovadoras e maximizando as ferramentas digitais disponíveis, em benefício de toda a comunidade académica.</p>	<p>078. Infraestrutura de rede; cobertura wi-fi; salas de informática; plataformas integradas de gestão académica (NONIO); plataformas de gestão de ciência; plataformas de gestão de suporte tecnológico; ...</p> <p>079. N.º de ações de formação</p> <p>080. % de colaboradores que participam nas ações de formação</p>	<p>078. % implementada (Infraestrutura de rede; cobertura wi-fi; salas de informática; plataformas integradas de gestão académica (NONIO); plataformas de gestão de ciência; plataformas de gestão de suporte tecnológico; ...)</p> <p>079. N.º de ações de formação</p> <p>080. N.º de colaboradores que participam nas ações de formação / N.º total de colaboradores</p>	<p>078. 75% até 2026 e 100% até 2028</p> <p>079. 1 / ano</p> <p>080. 75% / ano</p>





# Strategic Plan

2023 – 2028

ISEIT/Almada

Almada Institute for Intercultural and Transdisciplinary Studies

# Contents

INTRODUCTION .....	3
MISSION .....	3
VISION.....	3
VALUES .....	4
ABOUT THE FOUNDING ENTITY .....	4
STRATEGIC AXES .....	4
1. Teaching and Learning .....	5
2. Research.....	5
3. Knowledge Transfer .....	6
4. People .....	7
5. Internationalization .....	7
6. Governance and Strategic Management.....	8
STRATEGIC PLAN INDICATORS AND TARGETS 2023-2028: ISEIT/ALMADA .....	10

## Introduction

The Almada Institute for Intercultural and Transdisciplinary Studies (ISEIT/Almada) is a university higher education establishment, created by the Piaget Institute, with public interest recognized by Decree-Law no. 210/96, published in the *Diário da República*, 1st series, no. 267, of November 18. ISEIT/Almada is included in the branch of education set out in Article 4(1)(l) of the Cooperative Code, Article 11 of the Basic Law of the Education System and Article 5 of Law 62/2007 of September 10 (Legal Framework for Higher Education Institutions).

Located in the municipality of Almada, ISEIT/Almada offers undergraduate and postgraduate training in the areas of Physical Education and Sport, Management and Psychology. Its training offer is constantly being updated and has been increased, currently including undergraduate, master's and postgraduate courses, promoting transdisciplinary research and contributing to the training of specialized staff.

ISEIT/Almada's strategic plan is based on and guided by the strategic plan of its founding body, *Piaget Institute – Cooperative for Human, Integral and Ecological Development, CRL*. It will be a cascade plan, following the guidelines and direction set by Piaget Institute.

## Mission

ISEIT/Almada is a social structure that aims to develop, transmit and disseminate culture from a transdisciplinary perspective, seeking to:

- a) Participate actively and innovatively in strengthening the human, integral and ecological development of the different age and social groups in each society, and of the different ethnic groups, communities and peoples;
- b) Promote and defend a social concept and practice of development in an integral, diversifying, ecological, humanistic and creative sense for individuals and societies;
- c) Train humanely, professionally, culturally, scientifically and technically;
- d) Carry out research to support and complement teaching and learning activities;
- e) Carry out research aimed more directly at advancing knowledge and solving specific problems presented by society;
- f) Carry out scientific, technical and cultural exchanges with similar national and foreign institutions;
- g) Contribute to the development of the country and particularly the district of Setúbal.

## Vision

By 2028, ISEIT/Almada aims to be a benchmark for university education in the district of Setúbal, consolidating its education and training projects and striving for excellence within its training offer, promoting scientific research in niches necessary for human and social development in the district, collaborating in cultural dissemination and deepening proximity with the district's institutions from a perspective of community intervention in an inter and transdisciplinary way, based on scientific, pedagogical and creative freedom, proximity, fundamental human values and networking.

## Values

The ISEIT/Almada guides the execution of its strategic course to achieve its vision, and the performance of its mission, according to the same values as Piaget Institute, its founding entity:

- Respecting and valuing people;
- Cooperativism and social responsibility;
- Ethics and integrity;
- Responsible leadership;
- Quality and continuous improvement;
- Innovation and creativity;
- Involvement with local, national, and international communities.

## About the Founding Entity

The Piaget Institute (PI) oversees Higher Education Institutions (HEIs) committed to academic quality and the comprehensive training of their students. The Strategic Plan presents a comprehensive vision of our institutional strategy for the coming years, highlighting the objectives, values and actions that will drive our growth and positive impact on society.

At PI we believe that education is a powerful tool for transforming lives and building a better future, through an enriching educational environment that promotes active learning, scientific research, the personal development of our students and staff and the empowerment of communities.

With over 40 years' experience, we have consolidated our position as a leading HEI, offering undergraduate, postgraduate and specialization training in different areas of knowledge. Our courses are taught by highly qualified teaching teams, supported by specialized technical teams committed to the quality of teaching, in a logic of proximity to the students.

Recognizing that the educational landscape is constantly evolving, a strategic and adaptable approach is essential. This Strategic Plan was built on that basis, outlining clear guidelines to strengthen our position as a benchmark institution in the context of higher education, aligned with the demands of society and the changes in the job market.

Our strategy covers key areas, defined as *Strategic Axes*, which reflect our commitment to promoting a culture of excellence in all aspects of our institution, constantly seeking to improve the quality and innovation of our programs, strengthen our resources and infrastructure, and offer effective support to our students and the rest of the academic community.

In this Strategic Plan we present details of the goals and actions aimed at making PI a dynamic learning space, where students are encouraged to develop skills, knowledge, attitudes, and values that will enable them to be agents of change in their community and in the world.

We see the next few years as a transformative journey, with the future starting at Piaget Institute.

## Strategic Axes

ISEIT/Almada's strategy is derived from the strategic plan of its founding entity, and is based on six *Strategic Axes*, which are the fundamental pillars that guide our actions and direct institutional development: 1)

*Teaching and Learning*; 2) *Research*; 3) *Knowledge Transfer*; 4) *People*; 5) *Internationalization*; and 6) *Governance and Strategic Management*. Through these, we aim to promote the quality of teaching and learning, stimulate the production of scientific knowledge, establish strategic partnerships, value people (students and internal and external collaborators), strengthen our global presence and ensure efficient management in line with our strategic objectives.

## 1. Teaching and Learning

The strategic axis of teaching and learning is the solid foundation on which PI builds its academic quality. We give priority to promoting an enriching educational environment that stimulates active, creative, and meaningful learning for our students. Our teaching programs are carefully designed to provide quality training that is up-to-date and adjusted to the demands of the job market, based on innovative teaching methodologies that are aligned with the institutional mission and vision.

Our teaching is based on an approach that integrates technical and humanistic skills, combining the use of technology with the enhancement of students' cognitive, metacognitive, and socio-emotional skills, so that they become complete and responsible citizens, with an active voice in the exercise of local and global citizenship.

We value the development of critical and creative thinking, encouraging students to question, analyze and solve complex problems, forming professionals prepared to face the challenges of the job market, with plasticity of skills and innovative thinking.

We promote the integration of theory and practice, providing learning contexts based on experimentation, which allow students to apply the knowledge acquired in real contexts, and integrated into research processes with an impact on society.

Through the teaching and learning axis, we are committed to offering a transformative educational experience that enhances the intellectual and personal growth of each student who passes through PI.

### Strategic Objectives:

1. Promote humanistic, integrative teaching, based on experimentation and innovative teaching methodologies;
2. Promote the implementation of (co)creative ideas by students and teachers;
3. Promote the link between teaching and learning contexts and research with a high social impact;
4. To offer innovative study plans that respond to the demands of initial and lifelong training, with the identity of the PI.

## 2. Research

The strategic axis of research at PI is committed to promoting the production of research with a high social impact. We develop projects and studies that address issues relevant to society, with the aim of generating knowledge that contributes to improving people's quality of life.

We value community intervention as an essential part of our research activity, working closely with local communities and external partners, seeking solutions and interventions that directly benefit the people and contexts in which we operate.

We promote the active involvement of teachers and students in research projects, encouraging their participation and contribution to scientific progress. We believe that this collaboration enriches students' academic training and strengthens the quality of the research carried out.

We have established strategic partnerships and seek to attract resources and external funding to expand our research and development capacity.

We value networking and the establishment of national and international partnerships, through which we aim to build critical mass, strengthen research capacity, broaden perspectives and increase the impact of results.

We are committed to attract and retain highly qualified researchers, creating a stimulating environment and opportunities for professional development. We seek to attract talent and provide the necessary conditions for them to carry out excellent research at PI.

At PI, research is valued as an essential pillar, driving innovation, social and technological development, and the advancement of knowledge. We are committed to carrying out quality research, with a focus on social impact and the positive transformation of society.

#### Strategic Objectives:

1. Increase the production of research with a high social impact;
2. Increase the participation of teachers and students in R&D activities;
3. Establish partnerships with external entities that promote inter and transdisciplinary collaboration between the PI's research structures and foster innovation spaces and networks;
4. Improve support structures and mechanisms for research;
5. Attract and retain highly qualified researchers.

### 3. Knowledge Transfer

The strategic axis of Knowledge Transfer focuses on training and research with a major social impact, promoting the creation of value in a humanistic and socially responsible way.

We seek to connect PI with society, through transfer initiatives that aim to improve people's lives and contribute to community development, going beyond the boundaries of academia, sharing knowledge in an accessible and relevant way.

Through ongoing training programs, we train professionals and organizations, equipping them with the skills and tools they need to face today's challenges. We value the applicability of knowledge, promoting concrete solutions to real problems.

We promote research with a high social impact, focused on relevant and emerging issues, creating an environment conducive to generate knowledge that brings tangible benefits to society, addressing social, economic and environmental challenges.

In the humanistic logic and social responsibility that characterize us, we involve the community and the different *stakeholders* in the process of knowledge transfer, establishing partnerships with institutions, companies, and civil society organizations, strengthening relations between academia and society.

At PI, the Knowledge Transfer strategic axis aims to make knowledge accessible and applicable, generating value for society. We believe in the transformative power of education and research, working towards sustainable development and collective well-being.

#### Strategic Objectives:

1. Increase the transfer of value-added knowledge to society;
2. Collaborate in local, regional and national development.

## 4. People

The main focus of the People strategic axis is the training, appreciation and continuous development of teaching staff, non-teaching staff and students. We believe that investing in people is fundamental to the institution's success, promoting an environment that encourages professional and personal growth, while valuing the freedom to express the diversity of ideas and thoughts, and the co-construction of knowledge.

We invest in teacher training, offering pedagogical training programs and scientific updating, encouraging participation in conferences, seminars, and workshops. We value excellence in teaching and student support, providing a working environment that encourages professional development and personal fulfillment.

We value non-teaching staff by investing in training and capacity-building programs aimed at improving technical and behavioral skills. We recognize the importance of these professionals in the efficient running of the institution, providing them with a stimulating and rewarding working environment.

We create an inclusive and participatory environment for students that encourages the expression of ideas, dialog, and the development of soft skills. We promote extracurricular activities, tutoring and academic guidance programs, participation in mobility programs and internships, and encourage participation in research and extension projects as an integral part of their training. We support the most disadvantaged through school social action, promoting equity and freedom to learn, and we facilitate the transition of graduates into the job market.

At PI, we believe that valuing people and promoting an environment of freedom of expression and co-construction of knowledge are fundamental to the growth and success of all members of the academic community. We foster a culture of identity and belonging, promoting professional and personal growth to build an institution of excellence.

### Strategic Objectives:

1. Create conditions for the qualification and continuous training of teaching and non-teaching staff;
2. Promote and enhance the professional development of teaching and non-teaching staff;
3. Support students during their time at PI and in their transition to the job market;
4. Transform the people who collaborate in PI into agents of change in society.

## 5. Internationalization

The strategic axis of Internationalization has two main objectives: on the one hand, to externalize teaching and knowledge and, on the other, to attract new audiences. We want to expand our borders, promoting the exchange of experiences and mutual enrichment through collaboration with teaching and research institutions around the world, focusing on PI's current presence in several Portuguese-speaking countries (Angola, Mozambique, Cape Verde, Guinea-Bissau, and Brazil).

We promote prestigious international partnerships, established within the framework of *Erasmus+ projects* or the *Horizon Europe program*, fostering a growing rapprochement between education and research, in line with recent European Commission guidelines. These partnerships create opportunities for exchange, joint research, and the development of innovative academic programs, promoting PI's international visibility.

Student, teaching, and non-teaching staff mobility is another priority in our internationalization strategy, offering participants the chance to experience new cultures, improve academic and technical skills, and develop a global mindset throughout the academic community. PI is committed to European guidelines on

diversity, inclusion, and gender equality, as well as to implement practices based on the principles of social justice and the guarantee of human rights.

PI's internationalization strategy will contribute to increase institutional recognition, facilitating the attraction of foreign students, which in the long term will contribute to the sustainability of the institution. Furthermore, welcoming international students enriches the academic environment, promotes cultural diversity, and creates a space for multicultural exchange and learning.

At PI, internationalization is a fundamental strategy for enriching the academic and personal training of our community, strengthening our position as a benchmark institution in Portuguese-speaking countries and expanding our influence across borders, linking students, teachers, and non-teaching staff in a global knowledge network.

#### Strategic Objectives:

1. Increase the number of international partnerships (in teaching and R&D);
2. Promote the conditions and attractiveness for student, teaching and non-teaching mobility;
3. Promote the attraction of foreign students.

## 6. Governance and Strategic Management

The governance and strategic management of the PI are fundamental to ensure quality HEIs with a vision for the future. In this strategic area, we focus our efforts on policies and practices that promote quality management, social responsibility and sustainable development, information systems and the digital transition, and institutional communication.

To guarantee quality in all our activities, we have adopted a comprehensive management system (QAMS) and seek to continuously improve our processes, regularly evaluating the effectiveness of the training offer, services, and student support. Through internal and external evaluations, we ensure that the expectations and demands of students and the entire academic community are met.

Social responsibility and sustainable development are priorities for governance and strategic management. We implement policies in line with the *European Union's 2030 Agenda* in terms of sustainable development (in the social, economic, and environmental spheres), promoting institutional cohesion, equal opportunities, and diversity, promoting a better balance between professional life and other dimensions of individual life, leading to a more effective institution. The commitment to sustainable development guides us to adopt practices that minimize environmental impact and promote sustainability in all spheres of the institution's activity.

We are committed to keep up with the trends and demands of the digital age, and to this end we promote the digital transition in all areas of PI, investing in advanced information systems that facilitate the digitization of academic and administrative processes, ensuring transparency and agility, and making management more efficient and effective. At the same time, we are also committed to empower our students and staff with the necessary skills to face the challenges of a constantly evolving digital world.

We value institutional communication as an essential pillar, promoting transparency and the dissemination of relevant information to all those involved in the academic community and external *stakeholders*.

In short, the strategic axis of governance and strategic management of the PI is guided by policies and practices that allow us to be up-to-date HEIs, adapted to the needs of the present and prepared to face the challenges of the future.



### Strategic Objectives:

1. Consolidate the governance model;
2. Safeguard economic and financial sustainability;
3. Improve institutional quality;
4. Establish strategic alliances with key *stakeholders*;
5. Commit to SR and the SDGs;
6. Promote coherent and effective institutional communication;
7. Consolidate PI's digital transition plan.

## Strategic Plan Indicators and Targets 2023-2028: ISEIT/Almada

Strategic Axes	Strategic Objectives	Operational Objectives	Indicators	Calculation formula	Goals
1. Teaching and Learning	1.1. Promote humanistic, integrative teaching, based on experimentation and innovative pedagogical methodologies	<p>1.1.1. Promote humanistic teaching that values the integral development of students, facilitating the acquisition of knowledge as well as socio-emotional skills.</p> <p>1.1.2. Promote curricular interaction, establishing links between courses from different areas of knowledge, providing a holistic and interdisciplinary vision.</p> <p>1.1.3. Encourage experimentation and practical learning, creating opportunities to apply theoretical knowledge to real situations.</p> <p>1.1.4. Promote innovative teaching methodologies (e.g. problem-based learning, cooperative learning, gamification, ...)</p>	<p>001. % of ECTS with humanistic or personal development content</p> <p>002. % of ECTS with curricular interaction (e.g. joint work, ...)</p> <p>003. % of students participating in internships or other contexts of experimentation and practical learning</p> <p>004. % of ECTS using innovative and diversified teaching methodologies</p>	<p>001. No. of ECTS in courses with humanistic or personal development content / Total No. of ECTS</p> <p>002. No. of ECTS with curricular interaction of courses / Total No. of ECTS</p> <p>003. No. of students participating in internships or other contexts of experimentation and practical learning / Total no. of students</p> <p>004. No. of ECTS using innovative and diversified teaching methodologies / Total No. of ECTS</p>	<p>001. 25%</p> <p>002. 25%</p> <p>003. 50%</p> <p>004. 75%</p>
	1.2. Promote the implementation of co-creative ideas by students and teachers	<p>1.2.1. Create physical or virtual spaces that encourage collaboration and the sharing of ideas between students and teachers, promoting the joint creation of innovative solutions;</p> <p>1.2.2. Implement programs or events (internal or in partnership with external companies and organizations) that encourage the active participation of the academic community in generating ideas and developing actions based on creativity and entrepreneurial potential.</p> <p>1.2.3. Create recognition and incentive mechanisms for the best ideas, through prizes, scholarships, funding opportunities or participation in <i>start-up</i> incubation and acceleration programs.</p>	<p>005. % of students participating in these physical or virtual spaces</p> <p>006. % of teachers participating in these physical or virtual spaces</p> <p>007. No. of programs or events</p> <p>008. No. of grants, prizes and funding awarded</p>	<p>005. No. of students participating in these physical or virtual spaces / Total no. of students</p> <p>006. No. of teachers participating in these physical or virtual spaces / Total no. of teachers</p> <p>007. No. of programs or events</p> <p>008. No. of grants, prizes and funding awarded</p>	<p>005. 25%</p> <p>006. 25%</p> <p>007. 2 / year</p> <p>008. 3 / year</p>
	1.3. Promote the link between teaching and learning contexts and research with a high social impact	<p>1.3.1. Promote teaching and learning methodologies that encourage student participation in research processes.</p> <p>1.3.2. Integrate research into course curricula, relating theoretical content to real problems in society, encouraging students to apply their knowledge to solve relevant social issues.</p>	<p>009. % of ECTS where pedagogical methodologies are used that encourage student participation in research.</p> <p>010. % of ECTS that relate the syllabus of the course to real problems in society and the state of the art in</p>	<p>009. No. of ECTS in courses where pedagogical methodologies are used that encourage student participation in research / Total No. of ECTS</p> <p>010. No. of ECTS of the courses that relate the syllabus to real problems in society</p>	<p>009. 50% by 2028</p> <p>010. 75% by 2028</p>

Strategic Axes	Strategic Objectives	Operational Objectives	Indicators	Calculation formula	Goals
			research (evidence in the learning objectives and syllabus of the course).	and the state of the art in research / Total No. of ECTS	
	<b>1.4. Implement innovative Study Plans that meet the demands of initial and lifelong training, with an PI identity</b>	<p>1.4.1. Implement innovative, flexible and adaptable study plans in emerging areas of knowledge, capable of respond to social changes and the demands of students' initial and continuing training.</p> <p>1.4.2. Preserve PI's identity in the Study Plans, valuing humanist principles, social responsibility, ethics and citizenship, socio-environmental awareness, and the integral formation of students.</p>	<p>011. % of Study Plans that meet the criteria of 1.4.1.</p> <p>012. % of ECTS that contain identity principles, present in each Study Plan.</p>	<p>011. No. of Study Plans meeting the criteria of 1.4.1 / Total No. of Study Plans</p> <p>012. No. of ECTS of courses containing PI identity principles / Total No. of ECTS</p>	<p>011. 50% by 2028</p> <p>012. 20% by 2028</p>
2. Research	<b>2.1. Increase the production of research with a high social impact</b>	<p>2.1.1. Encourage scientific production (articles, books and book chapters).</p> <p>2.1.2. Promote research projects with a high social impact.</p> <p>2.1.3. Promote interdisciplinary research projects.</p>	<p>013. Ratio of scientific publications per number of teachers (FTE) per year</p> <p>014. % of research projects with a high social impact</p> <p>015. % of interdisciplinary research projects</p>	<p>013. No. of scientific publications / No. of teachers (FTE) / year</p> <p>014. No. of research projects with high social impact / Total no. of projects</p> <p>015. No. of interdisciplinary research projects / Total no. of research projects</p>	<p>013. 3 publications / teacher FTE / year</p> <p>014. 50% by 2028</p> <p>015. 15% by 2028</p>
	<b>2.2. Increase the participation of teachers and students in R&amp;D activities</b>	<p>2.2.1. Promote dissemination and information programs that raise awareness among teachers and students to become actively involved in R&amp;D activities.</p> <p>2.2.2. Establish incentives and recognition for the participation of teachers and students in R&amp;D projects (e.g. research grants, academic credits or publication opportunities).</p> <p>2.2.3. Integrate activities arising from research projects into the courses.</p>	<p>016. No. of dissemination and information actions on R&amp;D</p> <p>017. % of teachers participating in research projects</p> <p>018. % of students participating in research projects</p> <p>019. % of teachers covered by incentives or recognitions</p> <p>020. % of courses that integrate research project activities</p>	<p>016. No. of actions</p> <p>017. No. of teachers participating in research projects / Total no. of teachers</p> <p>018. No. of students participating in research projects / Total no. of students</p> <p>019. No. of teachers covered by incentives or recognitions / Total no. of teachers</p> <p>020. No. of courses that integrate research project activities / Total No. of courses</p>	<p>016. 2 / year</p> <p>017. 50%</p> <p>018. 25%</p> <p>019. 10%</p> <p>020. 10% by 2028</p>
	<b>2.3. Establish partnerships with external entities that promote inter and transdisciplinary collaboration between PI's research structures and foster innovation spaces and networks</b>	<p>2.3.1. Formalize strategic partnerships with external entities.</p> <p>2.3.2. Promote participation in joint research projects and activities with researchers from different RUs.</p> <p>2.3.3. Promote participation in networks and programs for the exchange and mobility of researchers.</p>	<p>021. No. of protocols formalized with external entities</p> <p>022. % of joint research projects and activities</p> <p>023. No. of researcher exchange and mobility networks and programs</p>	<p>021. No. of protocols formalized with external entities</p> <p>022. No. of joint research projects and activities / Total No. of research projects and activities</p> <p>023. No. of researcher exchange and mobility networks and programs</p>	<p>021. 2 active / year</p> <p>022. 5%</p> <p>023. 2 active / year</p>

Strategic Axes	Strategic Objectives	Operational Objectives	Indicators	Calculation formula	Goals
	<b>2.4. Improve support structures and mechanisms for research</b>	<p>2.4.1. Improve the physical and technological infrastructure with adequate and up-to-date resources for carrying out R&amp;D activities.</p> <p>2.4.2. Strengthen technical and administrative support services, guaranteeing efficient and agile support for researchers at all stages of the research process.</p> <p>2.4.3. Implement capacity-building and training programs for researchers to improve their skills in areas such as submitting applications for external funding, scientific writing, project management and the use of data analysis tools.</p> <p>2.4.4. Create mechanisms to recognize the scientific merit of the teams responsible for the projects with the greatest capacity to attract external funding.</p>	<p>024. % of annual revenue used to improve physical and technological infrastructure for R&amp;D activities</p> <p>025. % of HR (FTE) assigned to technical and administrative research support services</p> <p>026. No. of programs</p> <p>027. No. of mechanisms contributing to the recognition of merit</p>	<p>024. Total annual revenue / annual revenue used to improve physical and technological infrastructure for R&amp;D activities</p> <p>025. No. of HR (FTE) assigned to technical and administrative research support services / No. of researchers (FTE)</p> <p>026. No. of programs</p> <p>027. No. of mechanisms</p>	<p>024. 5%</p> <p>025. 5%</p> <p>026. 1 per year</p> <p>027. 2</p>
	<b>2.5. Attract and retain highly qualified researchers</b>	<p>2.5.1. Implement talent attraction programs to attract highly qualified researchers.</p> <p>2.5.2. Offer attractive working conditions and professional development to retain talented researchers.</p> <p>2.5.3. Establish partnerships with leading institutions to strengthen the attraction and retention of researchers.</p>	<p>028. No. of programs created and in operation</p> <p>029. Creation and implementation of an incentive plan for teaching and non-teaching research staff</p> <p>030. No. of partnerships</p>	<p>028. No. of programs</p> <p>029. Incentive plan</p> <p>030. No. of partnerships</p>	<p>028. 1</p> <p>029. 1</p> <p>030. 2</p>
<b>3. Knowledge Transfer</b>	<b>3.1. Increase the transfer of value-added knowledge to society</b>	<p>3.1.1. Develop knowledge transfer programs (e.g. courses, workshops, events and volunteer actions) that respond to the needs identified in the communities.</p> <p>3.1.2. Provide specialized training for professionals and organizations, enabling them to use tools that solve their real problems.</p> <p>3.1.3. Apply the scientific knowledge resulting from research projects in products and actions that bring tangible benefits to society.</p>	<p>031. No. of programs</p> <p>032. No. of people covered</p> <p>033. No. of knowledge application products and actions</p>	<p>031. No. of programs</p> <p>032. No. of people covered</p> <p>033. No. of knowledge application products and actions</p>	<p>031. 5 / year</p> <p>032. 100 / year</p> <p>033. 2 / year</p>
	<b>3.2. Collaborate in local, regional and national development</b>	<p>3.2.1. Participate in social and economic intervention platforms or networks to solve specific problems.</p>	<p>034. No. of platforms or networks in which we participate with a concrete action</p>	<p>034. No. of platforms or networks</p>	<p>034. 2</p>

Strategic Axes	Strategic Objectives	Operational Objectives	Indicators	Calculation formula	Goals
4. People	4.1. Create conditions for the qualification and ongoing training of teaching and non-teaching staff	4.1.1. Implement ongoing scientific and pedagogical training programs for teachers; 4.1.2. Implement continuous and technical training programs for non-teaching staff.	035. No. of teacher training hours per year 036. No. of training hours for non-teaching staff per year 037. % of teachers who took part in the training 038. % of non-teaching staff who took part in the training	035. No. of teacher training hours per year 036. No. of training hours for non-teaching staff per year 037. No. of teachers who took part in the training / Total no. of teachers 038. No. of non-teaching staff participating in training / Total no. of non-teaching staff	035. 50 hours / year 036. 50 hours / year 037. 75% 038. 90%
	4.2. Promote and enhance the academic and professional progression of teaching and non-teaching staff	4.2.1. Establish incentives and recognitions that value the performance of teaching and non-teaching staff, based on performance evaluation and the achievement of institutional goals, promoting a culture of recognition and encouraging academic and professional growth. 4.2.2. Create a mentoring program for teaching and non-teaching staff that provides individualized support and guidance for developing the skills necessary for academic and professional progression.	039. No. of incentives and recognitions for teaching staff 040. No. of incentives and recognitions for non-teaching staff 041. % of teachers involved in the mentoring program 042. % of non-teaching staff involved in the mentoring program	039. No. of incentives and recognitions for teaching staff 040. No. of incentives and recognitions for non-teaching staff 041. No. of teachers involved in the mentoring program / Total no. of teachers 042. No. of non-teaching staff involved in the mentoring program / Total no. of non-teaching staff	039. 2 040. 2 041. 15% 042. 15%
	4.3. Support students during their time at PI and in their transition to the job market	4.3.1. Implement a school social action program that supports the most disadvantaged students, promoting equity in access to education, regardless of socio-economic background; 4.3.2. Hold events and <i>workshops</i> to prepare students for the job market, providing guidance on CVs, interviews, developing professional skills and <i>networking</i> , facilitating their transition into the job market.	043. % of disadvantaged students supported 044. No. of events complying with 4.3.2 045. % of final-year students covered by the events in the previous point	043. No. of disadvantaged students supported / No. of students identified as disadvantaged 044. No. of events 045. No. of students taking part in events / Total no. of final-year students	043. 50% 044. 1 / year 045. 75%
	4.4. Transform the people who collaborate in the PI, promoting their personal development and making them agents of change in society	4.4.1. Promote training and awareness programs for the academic community, developing skills and awareness of social, environmental, and ethical issues to empower them as agents of change in society. 4.4.2. Encourage the active participation of the academic community in SR projects and initiatives with a direct impact on the local community and the environment, promoting volunteering and civic commitment.	046. No. of training and awareness programs 047. % of employees who participated in training and awareness programs 048. No. of SR projects and initiatives 049. % of employees participating in SR projects and initiatives 050. No. of health and wellness programs	046. No. of training and awareness programs 047. No. of employees participating in training and awareness programs / Total no. of employees 048. No. of SR projects and initiatives 049. No. of employees participating in SR projects and initiatives / Total no. of employees 050. No. of health and wellness programs	046. 1 / year 047. 50% 048. 1 / year 049. 25% 050. 2 / year 051. 50%

Strategic Axes	Strategic Objectives	Operational Objectives	Indicators	Calculation formula	Goals
		4.4.3. Implement programs to promote the health and well-being of the academic community in different dimensions, both intra and interpersonal.	051. % of employees who participated in health and wellness programs	051. No. of employees participating in health and wellness programs / Total no. of employees	
5. Internationalization	5.1. Increase the number of international partnerships (in teaching and R&D)	5.1.1. Identify and establish strategic partnerships with prestigious international institutions, with a view to exchanging knowledge, experience and resources, both in teaching and R&D; 5.1.2. Promote active participation in relevant international networks and consortia to strengthen academic and scientific collaboration, increase PI's international visibility and boost funding opportunities and joint projects.	052. No. of partnerships 053. No. of international networks and consortia	052. No. of partnerships 053. No. of international networks and consortia	052. 2 / year 053. 2 / year
	5.2. Promote the conditions and attractiveness for student, teaching and non-teaching mobility	5.2.1. Inform and motivate the academic community to participate in mobility programs, creating spaces for sharing with others who have already been involved in these programs; 5.2.2. Develop mobility support programs, including scholarships and grants; 5.2.3. Create host programs for foreign students, and spaces for dialogue and awareness-raising to promote social justice and build an academic community based on the values of equality, tolerance, and mutual respect.	054. No. of actions to promote mobility programs 055. % of students, teachers and non-teaching staff involved in promotional activities 056. No. of mobility support programs 057. % of students, teachers and non-teaching staff who have benefited from mobility support programs 058. No. of host programs for foreign students 059. % of foreign students involved in host programs	054. No. of actions to promote mobility programs 055. No. of students, teachers and non-teaching staff involved in promotion actions / Total no. of students, teachers and non-teaching staff 056. No. of mobility support programs 057. No. of students, teachers and non-teaching staff who have benefited from mobility support programs / Total no. of students, teachers and non-teaching staff 058. No. of host programs for foreign students 059. No. of foreign students involved in host programs / Total no. of foreign students	054. 1 / year 055. 25% 056. 2 / year 057. 10% 058. 1 / year 059. 50%
	5.3. Promote the attraction of foreign students	5.3.1. Develop marketing and communication strategies aimed at international markets, highlighting PI's academic programs and competitive differentials (e.g. proximity teaching); 5.3.2. Mobilize the networks established by the PI (e.g. partnerships with external institutions, faculty mobility, participation in projects, ...) as a way of promoting the PI to international markets.	060. No. of marketing and communication strategies developed 061. No. of PI promotion actions carried out in their networks 062. % of foreign students enrolled	060. No. of marketing and communication strategies developed 061. No. of PI promotion actions carried out in their networks 062. No. of foreign students enrolled / Total no. of students enrolled	060. No. of marketing and communication strategies developed 061. No. of PI promotion actions carried out in their networks 062. No. of foreign students enrolled / Total no. of students enrolled

Strategic Axes	Strategic Objectives	Operational Objectives	Indicators	Calculation formula	Goals
6. Governance and Strategic Management	6.1. Consolidate the governance model	<p>6.1.1. Strength communication and the involvement of the institution's members, promoting a participatory and transparent culture through information sharing, consultation, and involvement in decision-making processes.</p> <p>6.1.2. Implement effective and efficient management practices, promoting the simplification of processes, the optimization of resources and continuous improvement, with a view to sustainability and excellence in PI's governance.</p>	<p>063. Create the <i>Transparency Portal</i> (with relevant information on decisions and changes in the Institution)</p> <p>064. % of departments and sectors that promote regular meetings and a participatory and transparent culture in decision-making processes (e.g.: CS/Directorates; CS/Local Services; CS/RUs; Directorates/Program Coordinators; Directorate/Services; Program Coordinators/Faculty; Program Coordinators/Students; ...)</p> <p>065. % of departments and sectors with a Procedures Manual</p>	<p>063. Transparency Portal</p> <p>064. No. of departments and sectors holding regular meetings / Total no. of departments and sectors</p> <p>065. No. of departments and sectors with Procedures Manual / Total No. of departments and sectors</p>	<p>063. Available by 2025</p> <p>064. 75%</p> <p>065. 100% by 2028</p>
	6.2. Safeguard economic and financial sustainability	<p>6.2.1. Diversify the sources of funding, seeking strategic partnerships, external fundraising and the development of self-sustaining projects to ensure the stability and financial sustainability of the PI.</p> <p>6.2.2. Implement rigorous financial management practices, regular monitoring, efficient budget planning and cost control to maximize available resources and ensure long-term economic sustainability.</p>	<p>066. % of annual funding from sources other than student fees</p> <p>067. % of departments and sectors that operate under financial budgeting and make regular financial projections (e.g. SC; IES; RUs; ...)</p>	<p>066. Annual funding from sources other than student fees / Total annual funding</p> <p>067. No. of departments and sectors that operate under financial budgeting and make regular financial projections (e.g. SC; IES; URs; ...) / Total no. of departments and sectors</p>	<p>066. 10% annually until 2028</p> <p>067. 50% by 2026 and 75% by 2028</p>
	6.3. Improve institutional quality	<p>6.3.1. Promote a culture of excellence and continuous improvement, encouraging the active participation of all members of the academic community in the pursuit of quality, through training, capacity building and recognition of individual and collective contributions to institutional improvement;</p> <p>6.3.2. Certification of QAMS by A3ES.</p>	<p>068. No. of training actions, capacity building and recognition of contributions</p> <p>069. QAMS certification</p>	<p>068. No. of training actions, capacity building and recognition of contributions</p> <p>069. QAMS certification</p>	<p>068. 1 / year</p> <p>069. QAMS certification by 2024</p>
	6.4. Establish strategic alliances with key stakeholders	<p>6.4.1. Establish strategic partnerships with relevant organizations and <i>stakeholders</i>, promoting mutual collaboration, the exchange of knowledge and resources, and the creation of synergies;</p>	<p>070. No. of strategic partnerships established</p> <p>071. No. of actions to strength partnerships</p>	<p>070. No. of strategic partnerships established</p> <p>071. No. of actions to strength partnerships</p>	<p>070. 2 / year</p> <p>071. 1 / year</p>

Strategic Axes	Strategic Objectives	Operational Objectives	Indicators	Calculation formula	Goals
		6.4.2. Develop a proactive approach to build lasting relationships with <i>stakeholders</i> , promoting effective communication, mutual understanding and alignment of objectives, creating solid strategic alliances that drive PI's growth and influence.			
	6.5. Commit to SR and the SDGs	6.5.1. Design and implement the Sustainability Plan; 6.5.2. Design and implement a Code of Ethics for students, teachers and non-teaching staff; 6.5.3. Promote specific environmental and SR education and awareness activities; 6.5.4. Strengthen the sustainable use of resources and energy efficiency (water, electricity, paper, ...).	072. Sustainability Plan 073. Code of Ethics for students, teachers and non-teaching staff 074. No. of environmental and SR education and awareness activities 075. No. of actions to promote the sustainable use of resources and energy efficiency	072. Sustainability Plan 073. Code of Ethics for students, teachers and non-teaching staff 074. No. of environmental and SR education and awareness activities 075. No. of actions to promote the sustainable use of resources and energy efficiency	072. Available until 2025 073. Available until 2024 074. 1 / year 075. 1 / year
	6.6. Promote coherent and effective institutional communication	6.6.1. Implement a comprehensive communication plan that includes clear and consistent strategies for different target audiences, conveying institutional messages in a coherent and effective manner; 6.6.2. Use diversified communication channels, such as digital platforms, social networks and institutional events, to promote the active dissemination of relevant information, stimulate interaction with the academic and external community, and strengthen the PI's image and reputation.	076. Communication Plan 077. No. of followers, impressions, reach and interactions	076. Communication Plan 077. No. of followers, impressions, reach and interactions	076. Available until 2024 077. 10% annual increase until 2028
	6.7. Consolidate PI's digital transition plan	6.7.1. Implement the technological infrastructure needed to support the digital transition in all of PI's areas and processes; 6.7.2. Train and empower employees in the effective use of digital technologies, adopting innovative practices and maximizing the digital tools available, for the benefit of the entire academic community.	078. Network infrastructure; Wi-Fi coverage; computer rooms; integrated academic management platforms; science management platforms; technological support management platforms; ... 079. No. of training actions 080. % of employees taking part in training	078. % implemented (network infrastructure; wi-fi coverage; computer rooms; integrated academic management platforms; science management platforms; technological support management platforms; ...) 079. No. of training actions 080. No. of employees participating in training / Total no. of employees	078. 75% by 2026 and 100% by 2028 079. 1 / year 080. 75% / year